

Nama: Sinthia Wardani

NPM: 2313031063

Case Study 2 Pertemuan 6

Sebuah perusahaan startup mengalami fluktuasi kinerja karyawan dalam dua tahun terakhir. Seorang mahasiswa manajemen ingin meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, karena ia menduga bahwa perubahan gaya kepemimpinan berdampak langsung pada motivasi dan produktivitas.

Namun, ia belum yakin bagaimana merancang penelitian tersebut secara teoritis.

Pertanyaan:

1. Teori apa saja yang bisa digunakan untuk menyusun landasan teori dari permasalahan ini?
2. Buatlah kerangka pikir yang menunjukkan hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.
3. Rumuskan hipotesis yang dapat diuji dari kerangka pikir tersebut.

Jawaban:

1. Penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan berasal dari pemahaman tentang teori kepemimpinan klasik hingga kontemporer. Teori kepemimpinan tradisional, seperti *trait theory*, menekankan bahwa efektivitas pemimpin dipengaruhi oleh karakteristik pribadi tertentu. Sementara *behavioral theories* melihat kepemimpinan dari sudut pandang perilaku, yaitu perilaku yang berorientasi pada tugas dan perilaku yang berorientasi pada hubungan. Dalam perkembangan yang lebih modern, teori kepemimpinan kontemporer menawarkan pendekatan yang lebih relevan untuk organisasi saat ini. *Transformational leadership* menekankan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi karyawan, membangun komitmen, serta mentransformasikan nilai untuk mendorong kinerja jangka panjang. Sebaliknya, *transactional leadership* berfokus pada mekanisme pertukaran melalui pemberian reward atau punishment untuk mencapai tujuan. Gaya *laissez-faire* menggambarkan pemimpin yang pasif dan minim keterlibatan, yang umumnya berkaitan dengan rendahnya motivasi serta kinerja. Selain itu, teori *Leader-Member Exchange (LMX)* menyoroti kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan sebagai faktor penting yang memengaruhi akses terhadap sumber daya, dukungan, dan informasi yang berdampak pada kinerja individu.

Pendekatan lain yang tidak kalah penting adalah teori kontinjensi dan situasional. Teori kontinjensi, seperti yang dikembangkan oleh Fiedler, menyatakan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan sangat bergantung pada situasi, termasuk tingkat ketidakpastian lingkungan, struktur pekerjaan, serta karakteristik organisasi. Dalam konteks startup yang dinamis, perubahan cepat dan struktur kerja yang fleksibel dapat menyebabkan gaya kepemimpinan tertentu lebih efektif dibanding yang lain. Dengan demikian, gaya kepemimpinan tidak dapat diterapkan secara

universal, melainkan harus disesuaikan dengan kondisi organisasi, kompleksitas tugas, dan tingkat pengalaman karyawan.

Gaya kepemimpinan juga memiliki keterkaitan erat dengan teori-teori motivasi. Beberapa teori seperti hierarki kebutuhan Maslow, teori dua faktor Herzberg, *Expectancy Theory* dari Vroom, dan *Self-Determination Theory* dari Deci dan Ryan menunjukkan bahwa motivasi adalah mekanisme utama yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Transformational leadership, misalnya, secara langsung meningkatkan motivasi intrinsik, otonomi, dan rasa kompetensi, sedangkan transactional leadership memengaruhi motivasi melalui hubungan antara usaha, kinerja, dan imbalan. Dengan demikian, motivasi menjadi salah satu jalur psikologis yang menjelaskan bagaimana gaya kepemimpinan berdampak terhadap hasil kinerja.

Kinerja karyawan juga dijelaskan melalui *Job Characteristics Model* (Hackman & Oldham) dan konsep *psychological empowerment*. Kedua teori ini menekankan pentingnya makna pekerjaan, otonomi, umpan balik, dan rasa kompetensi dalam meningkatkan motivasi serta hasil kerja. Pemimpin yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang memberikan wewenang dan kejelasan peran akan membentuk karyawan yang lebih bertanggung jawab dan berorientasi pada hasil.

Selain itu, *Social Exchange Theory* memberikan perspektif bahwa hubungan antara pemimpin dan karyawan berlangsung melalui proses pertukaran sosial. Ketika pemimpin menunjukkan dukungan, penghargaan, dan perlakuan yang adil, karyawan akan merespons dengan komitmen, loyalitas, serta peningkatan kinerja. Konsep *Perceived Organizational Support* memperluas gagasan ini dengan menekankan bahwa persepsi karyawan mengenai dukungan organisasi (yang sering terlihat melalui perilaku pemimpin) memengaruhi tingkat dedikasi dan produktivitas mereka.

Dari perspektif perilaku organisasi, *Goal-Setting Theory* (Locke & Latham) menegaskan bahwa penetapan tujuan yang jelas, menantang, dan disertai umpan balik dapat meningkatkan kinerja secara signifikan. Selain itu, teori mengenai *role clarity* dan tingkat beban kerja menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang kurang efektif dapat menimbulkan kebingungan peran serta stres kerja yang akhirnya menurunkan kinerja karyawan. Dengan demikian, berbagai teori tersebut secara keseluruhan memberikan dasar konseptual yang kuat untuk memahami bagaimana dan mengapa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di organisasi, khususnya dalam perusahaan startup yang dinamis.

2. Dalam konteks perusahaan startup yang mengalami fluktuasi kinerja karyawan, penelitian ini berangkat dari asumsi bahwa gaya kepemimpinan (variabel independen) memiliki peran penting dalam memengaruhi kinerja karyawan (variabel dependen). Secara langsung, gaya kepemimpinan transformational diperkirakan mampu meningkatkan kinerja melalui kemampuan pemimpin dalam membangun visi, menumbuhkan motivasi intrinsik, serta mendorong kreativitas dan inisiatif karyawan. Sebaliknya, gaya transactional leadership memberikan pengaruh melalui penetapan tujuan yang jelas, sistem reward and punishment, serta struktur kerja yang terarah.

Sementara itu, gaya *laissez-faire* yang minim arahan dan keterlibatan dipandang berpotensi menurunkan motivasi dan akhirnya melemahkan kinerja karyawan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin dalam organisasi diyakini memengaruhi kualitas kerja karyawan, baik melalui pengaruh langsung maupun melalui mekanisme psikologis tertentu.

Selain pengaruh langsung, kerangka pikir ini juga menempatkan sejumlah variabel psikologis sebagai mediator yang menjelaskan bagaimana gaya kepemimpinan berdampak pada kinerja karyawan. Faktor-faktor seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, psychological empowerment, dan kualitas hubungan atasan bawahan (Leader Member Exchange/LMX) memiliki peran penting dalam memediasi hubungan tersebut. Pemimpin yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan kejelasan peran, serta mendorong partisipasi, sehingga meningkatkan keterlibatan, motivasi, dan rasa memiliki pada diri karyawan. Peningkatan kondisi psikologis inilah yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan produktivitas dan kualitas kinerja.

Lebih jauh lagi, hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja tidak berlangsung secara statis, tetapi dipengaruhi oleh faktor kontekstual tertentu sebagai variabel moderator. Dalam lingkungan startup yang cenderung dinamis dan inovatif, elemen seperti budaya organisasi, kompleksitas tugas, stabilitas pekerjaan, serta karakteristik individu karyawan (misalnya kompetensi dan resiliensi) dapat memperkuat atau melemahkan efektivitas suatu gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang adaptif, komunikatif, dan visioner umumnya lebih sesuai dengan lingkungan startup yang cepat berubah dibanding gaya kepemimpinan yang rigid atau terlalu birokratis. Oleh karena itu, kerangka pikir penelitian ini mengintegrasikan tiga bentuk hubungan: pengaruh langsung (gaya kepemimpinan → kinerja), pengaruh tidak langsung melalui mediasi (kepemimpinan → motivasi/satisfaction/empowerment/LMX → kinerja), serta pengaruh yang dimoderasi oleh konteks organisasi. Kombinasi hubungan inilah yang menjadi dasar untuk memahami bagaimana gaya kepemimpinan dapat memengaruhi kinerja karyawan secara komprehensif.

Berikut adalah kerangka pikir yang menunjukkan hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan:

- **Variabel Independen:** Gaya Kepemimpinan (X)
- **Variabel Intervening:** Motivasi Karyawan (M)
- **Variabel Dependend:** Kinerja Karyawan (Y)

Diagram Kerangka Pikir:



Penjelasan:

- Gaya kepemimpinan (X) yang diterapkan oleh manajer atau pemimpin perusahaan memengaruhi tingkat motivasi karyawan (M).
- Tingkat motivasi karyawan (M) selanjutnya memengaruhi kinerja mereka (Y).

3. Hipotesis penelitian

H1: Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan startup.

H0: Tidak terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan (untuk setiap hipotesis di atas, H0 menyatakan tidak ada pengaruh/efek).